

# ANALISA PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN RASA PERCAYA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN STRATEGI PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT. SURYAJAYA TEKNOTAMA)

**Indra Kusuma<sup>1)</sup>, Bambang Purwoko<sup>2)</sup>, Edy Supriyadi<sup>3)</sup>**

PT. Suryajaya Teknotama<sup>1)</sup>

Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila<sup>2)</sup>

Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila<sup>3)</sup>

[arindra76@yahoo.com](mailto:arindra76@yahoo.com)<sup>1)</sup>

(Received: 12-12-2016 ; Reviewed: 26-12-2016 Revised:20-01-2017 ; Accepted:20-02-2017 Published:30-03-2017)

## **ABSTRACT**

*In the era of rapid change, the company is required to always be able to face challenges and competitions by making adjustment in strategy. The members of organization's commitment to the strategy chosen by company is very crucial. To support the commitment in company required a good corporate climate and also trust among members of the company. The purpose of this study is to analyze the influence of organizational climate and trust in the commitment of the organization. The study was conducted at PT Suryajaya Teknotama the subjects were employees in that company. The collection of data conducted by interview, studying company documents and using questionnaires. The number of respondents in this study is 202 people. Analysis of the data in this study using SEM and lisrel 8.8 as tools to help analysis the data. Based on the analysis, obtained results showed significant effect of organizational climate to trust, significant effect of trust to commitment. While the organizational climate not significant effect on commitment.*

*Keywords: Climate company, Trust, Commitment, Corporate Strategy*

## **ABSTRAK**

Dalam era perubahan yang semakin cepat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk selalu dapat menghadapi tantangan dan persaingan dengan melakukan perubahan-perubahan strategi. Komitmen anggota organisasi terhadap perubahan strategi yang dipilih perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Untuk mendukung komitmen tersebut diperlukan iklim perusahaan yang baik dan juga rasa percaya antar anggota perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh iklim organisasi dan rasa percaya terhadap komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di PT Suryajaya Teknotama dengan subyek penelitian adalah karyawan di perusahaan tersebut. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, pengumpulan dokumen perusahaan dan penyebaran kuesioner. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 202 orang. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM dan Lisrel 8.8 sebagai software pembantu. Berdasarkan analisa, didapatkan hasil yang menunjukkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap rasa percaya, rasa percaya berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Sedangkan iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen.

Kata kunci : Iklim Organisasi, Rasa Percaya, Komitmen

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

PT Suryajaya Teknotama, perusahaan di Indonesia, adalah distributor perangkat telekomunikasi dari merek Commscope, produsen kabel telekomunikasi dengan market share sebesar 60 persen di Amerika Serikat. Penjualan produk Commscope di Indonesia sendiri pada tahun 2013 adalah sebesar 32

Juta USD. Namun di tahun 2014 menurun menjadi 14 Juta USD. Hal ini dikarenakan industri Telekomunikasi di Indonesia yang sudah mendekati masa jenuh selain itu persaingan antara produk telekomunikasi yang semakin ketat terutama produk-produk murah dari negara Tiongkok, bisnis model dari operator dan supplier yang berubah ke arah vendor financing. membuat PT Suryajaya Teknotama harus melakukan inovasi dan perubahan strategi agar tetap dapat mempertahankan keberadaan perusahaan.

Perubahan strategi tersebut tentunya harus juga dipahami dan dijalani bersama oleh segenap komponen perusahaan baik level pemegang saham, direksi dan management serta seluruh staff yang ada. Untuk itu perusahaan diwakili oleh pihak management, melakukan general meeting untuk mengumukan strategi perusahaan di 10 tahun kedepan. Termasuk didalamnya perubahan visi dan misi perusahaan serta strategi-strategi yang dilakukan dalam mencapai visi dan misi tersebut.

Dalam rencana 10 tahun tersebut (2015 – 2025), terjadi perubahan yang signifikan di inti bisnis perusahaan. Perusahaan yang semula bergerak hanya di bidang telekomunikasi, bertransformasi menjadi perusahaan yang berbasis ICT (Information and Communication Technologies). Hal ini terjadi karena adanya konvergensi antara industri telekomunikasi dan teknologi. Konvergensi ini merupakan efek dari perkembangan teknologi yang berbasis IP, sehingga layanan telekomunikasi yang dulu masih bersifat analog berubah menjadi digital dan sama seperti layanan pada Teknologi Informasi.

### **Identifikasi Masalah**

1. Perubahan iklim perusahaan terkait adanya perubahan strategi perusahaan
2. Fenomena penurunan rasa percaya terkait perubahan struktur organisasi, mutasi, promosi dan demosi dan PHK
3. Tingkat komitmen karyawan yang rendah, tingkat Keluar karyawan yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti ingin menganalisa pengaruh iklim organisasi dan rasa percaya terhadap komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di PT Suryajaya Teknotama dengan subyek penelitian adalah karyawan di perusahaan tersebut dengan judul penelitian ” Analisa Pengaruh Iklim Organisasi dan Rasa Percaya Terhadap Komitmen Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Strategi Perusahaan”.

### **Perumusan Masalah**

1. Peneliti ingin mengembangkan pemoderasian antara Iklim organisasi dan Rasa percaya terhadap komitmen
2. Penelitian mengenai iklim organisasi dan rasa percaya diharapkan mampu meningkatkan komitmen.
3. Perusahaan saat ini belum mengetahui, apakah pemoderasian tersebut dapat berperan sebagai penguat atau memperlemah komitmen karyawan dari iklim organisasi.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui ada hubungan antara iklim organisasi dengan rasa percaya dalam perusahaan
2. Mengetahui bahwa rasa percaya mempengaruhi komitmen
3. Menganalisa dan membuktikan bahwa iklim organisasi mempengaruhi komitmen karyawan.
4. Memberikan usulan strategi dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap perubahan

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan, penulis menetapkan ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Perusahaan tempat dilakukan penelitian adalah PT Suryajaya Teknotama yang memiliki dua lokasi kantor yaitu di Jakarta dan Bekasi
2. Jumlah karyawan yang akan di survey adalah seluruh karyawan PT Suryajaya Teknotama..

## TINJAUAN PUSTAKA

### Iklm organisasi

James dan Jones (1974) menyatakan bahwa iklim organisasi merujuk kepada atribut organisasi dan sedangkan iklim psikologis merujuk pada atribut pribadi. Konsep ini mendukung teori yang dikemukakan Litwin dan Stringer (1968) yang di dalam teorinya termasuk didalamnya terdapat variabel Struktur, tanggung jawab personil dan penghargaan. Konsep lain yang dikemukakan (Stringer 2002), iklim organisasi adalah perilaku karyawan atau pekerja terhadap organisasi tempat mereka bekerja yang memiliki dampak yang sangat besar dalam cara mereka bekerja dan berkontribusi; dalam konsekuensinya iklim organisasi juga mempengaruhi kinerja perusahaan karena berhubungan langsung dengan motivasi karyawan. (Furnham dan Goodstein 1997) menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah sebuah persepsi dalam bagaimana hal-hal berlangsung dalam lingkungan organisasi. Dalam penelitian lain (Aripin 2008) menjelaskan perbedaan antara budaya organisasi dan iklim organisasi dalam paparannya sebagai berikut. Budaya mengarah kepada ke dalam struktur dari sebuah organisasi, yang berakar pada nilai, kepercayaan, dan asumsi-asumsi yang dipegang oleh para anggota organisasi. Sedangkan iklim secara kontras, menggambarkan lingkungan organisasional berakar pada sistem nilai pada organisasi, tapi cenderung untuk menghadirkan lingkungan sosial ini dalam bentuk relative statis, menggambarkan dalam bentuk satu kesatuan tetap dari dimensi. Litwin dan Stringer (1968) mendefinisikan Iklim organisasi dalam variabel-variabel berikut (Gray 2007 hal 58-59).

**Tabel 1. Dimensi dan Definisi Variabel**

No	Dimensi	Definisi
1	Struktur	Perasaan yang dimiliki pekerja terhadap batasan dalam kelompok seperti banyaknya aturan, tata tertib dan prosedur yang ada, apakah menekankan pada larangan atau lebih santai dan bersifat informal
2	Responsibility	Rasa memiliki wewenang; Tidak harus selalu melakukan double check terhadap semua keputusan anda; Ketika anda mengerjakan pekerjaan.
3	Reward	Merasakan dihargai ketika mengerjakan pekerjaan secara baik, merasa perilaku yang adil terkait promosi dan gaji
4	Risk	Rasa akan resiko dan tantangan dalam pekerjaan di organisasi
5	Warmth	Rasa kebersamaan dan persahabatan yang muncul dalam suasana pekerjaan
6	Support	Rasa saling membantu dan menyokong baik dengan atasan atau rekan kerja lain
7	Standards	Rasa penting akan tercapainya tujuan perusahaan dan kinerja yang standart.
8	Conflict	Perasaan bahwa atasan dan rekan kerja lain dapat menerima perbedaan pendapat, permasalahan dapat diungkapkan dan bukan disembunyikan atau diabaikan.
9	Identity	Rasa bangga sebagai bagian dari perusahaan
10	Regenerasi atau suksesi	Sistem penggantian kepemimpinan dalam perusahaan

### Rasa Percaya

Definisi dari trust berdasarkan (Mayer 1997) adalah “kemauan dari salah satu pihak untuk menjadi lebih lemah terhadap aktifitas dari pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain akan memberikan tindakan tertentu yang penting bagi pemberi kepercayaan, tanpa memperdulikan kemampuan untuk mengawasi atau mengontrol pihak lain”. Sedangkan teori percaya atau trust yang lebih awal menyatakan bahwa trust adalah “sebuah harapan yang dipegang oleh individu atau kelompok bahwa kata, janji pernyataan verbal atau tertulis dari pihak lain yang dapat diandalkan” (Rotter: 1967).

Teori lain menyatakan bahwa percaya dalam hubungan hukum adalah berdasarkan pada kompetensi dan integritas (Lieberman 1981).

Teori mengenai rasa percaya yang lain adalah mengenai rasa percaya sebagai cara perusahaan dalam menangani krisis (Mishra 1996). Dalam teorinya, dipaparkan bagaimana bahwa rasa percaya dalam sebuah organisasi dibangun oleh empat dimensi yang terdiri dari :

1. Kompetensi (competency). Dimensi ini menjelaskan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan dibangun dalam rasa percaya akan kompetensi masing-masing pihak. Pemimpin juga di cirikan berdasarkan kepercayaan para bawahannya mempercayai atasan mereka akan selalu membuat keputusan yang kompeten
2. Keterbukaan (openness). Salah satu aspek yang penting dalam hubungan antara atasan dengan bawahannya dan juga antara sesama rekan kerja adalah keterbukaan dan kejujuran. Tetapi yang harus diperhatikan, keterbukaan pada suatu titik tertentu juga harus diperhatikan karena apabila terlalu terbuka maka akan bisa mengakibatkan turunnya rasa kepercayaan.
3. Perhatian (concern). Dimensi ini menjelaskan bahwa dalam rasa percaya antara atasan dan bawahan atau rekan kerja dalam perusahaan, tiap pihak memperhatikan kebutuhan atau keinginan pihak lain. Sebagai contoh, atasan akan memperhatikan kebutuhan anak buahnya. Begitu juga anggota perusahaan memperhatikan kebutuhan perusahaan akan keuntungan dan produk yang berkualitas untuk memenangkan persaingan.
4. Dapat diandalkan (reliability). Pada dimensi ini hubungan rasa percaya antara atasan dan bawahan serta rekan kerjanya mereka percaya bahwa orang lain dapat diandalkan. Sebagai contoh atasan percaya bahwa mereka akan dapat mengandalkan anak buahnya untuk mengerjakan pekerjaan sampai selesai.

### Komitmen Organisasi

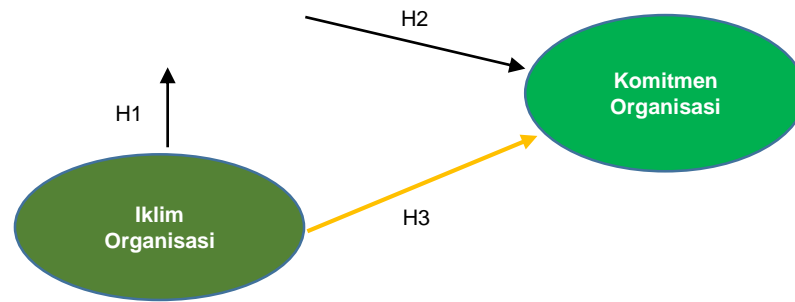
Mowday dkk (2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Hal ini, ditandai dari tiga hal, yaitu: (1) penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kesiapan dan kesediaan pegawai untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan (3) keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi). Steers (1996) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk berusaha maksimal bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

Wirawan (2013:713) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau ketertarikan psikologis dan fisik pegawai terhadap tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya. Keterkaitan psikologis artinya pegawai merasa senang dan bangga bekerja untuk atau menjadi anggota organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga komponen, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Sedangkan Wirawan (2013) menambahkan 1 (satu) komponen lagi, yaitu komitmen antara.

### Kerangka Konsep Penelitian





Gambar 1: Kerangka konsep penelitian

### Hipotesis Penelitian

Mengacu kepada kerangka konseptual penelitian, maka peneliti merumuskan tiga hipotesa utama sebagai berikut :

H1: Ada hubungan positif Iklim organisasi terhadap rasa percaya di organisasi

H2: Ada hubungan positif rasa percaya terhadap komitmen

H3: Ada hubungan positif antara Iklim organisasi dengan Komitmen

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dalam bentuk studi hubungan (*correlation studies*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan melalui budaya organisasi,

### Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di PT Suryajaya Teknotama dengan jumlah populasi sebanyak 210 karyawan. Peneliti menggunakan metode sensus yang mengambil seluruh karyawan sebagai objek penelitian

### Operasionalisasi Variabel

1. Variabel iklim organisasi (X1). Variabel ini diukur dengan dimensi menurut Litwin dan Stringer, (2002), yaitu: struktur, tanggung jawab, penghargaan, kehangatan, konflik dan identitas ditambah sistem regenerasi atau suksesi sebagai dimensi baru.
2. Variabel Rasa Percaya (X2). Variabel ini diukur dengan dimensi menurut Mishra (1996), yaitu: Kompetensi, Keterbukaan, Perhatian dan Dapat diandalkan.
3. Variabel Komitmen Organisasi (Y). Variabel ini diukur dengan dimensi menurut Allen dan Meyer (1991), yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data

Indikator pengukuran yang digunakan adalah *Goodness-of-Fit* (GOF), digunakan untuk mengetahui kesesuaian model terhadap data yang dikumpulkan. *Construct Reliability* (CR) untuk

keakurasian responden dalam mengisi data, serta *Variance Extraction* (VE) untuk melihat apakah model yang diusulkan termasuk hubungan antar variabel laten di dalamnya benar-benar menggambarkan data yang dikumpulkan di lapangan. Adapun pengujian tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

**Tabel 2. Hasil Kriteria Kesesuaian Model SEM**

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut Off Value (Nilai Batas)</i>	Hasil	Kriteria
Chi-Square	$< \alpha \cdot df$	196.60	Marginal Fit
Probability	$> 0,05$	0,00	
CMIN/DF	$< 3$	2,7	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,88	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,82	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,91	Good Fit
TLI atau NNFI	$\geq 0,90$	0,88	Marginal Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,09	Marginal Fit

Pada Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa, hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian seluruhnya terbukti *fit* karena telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan.

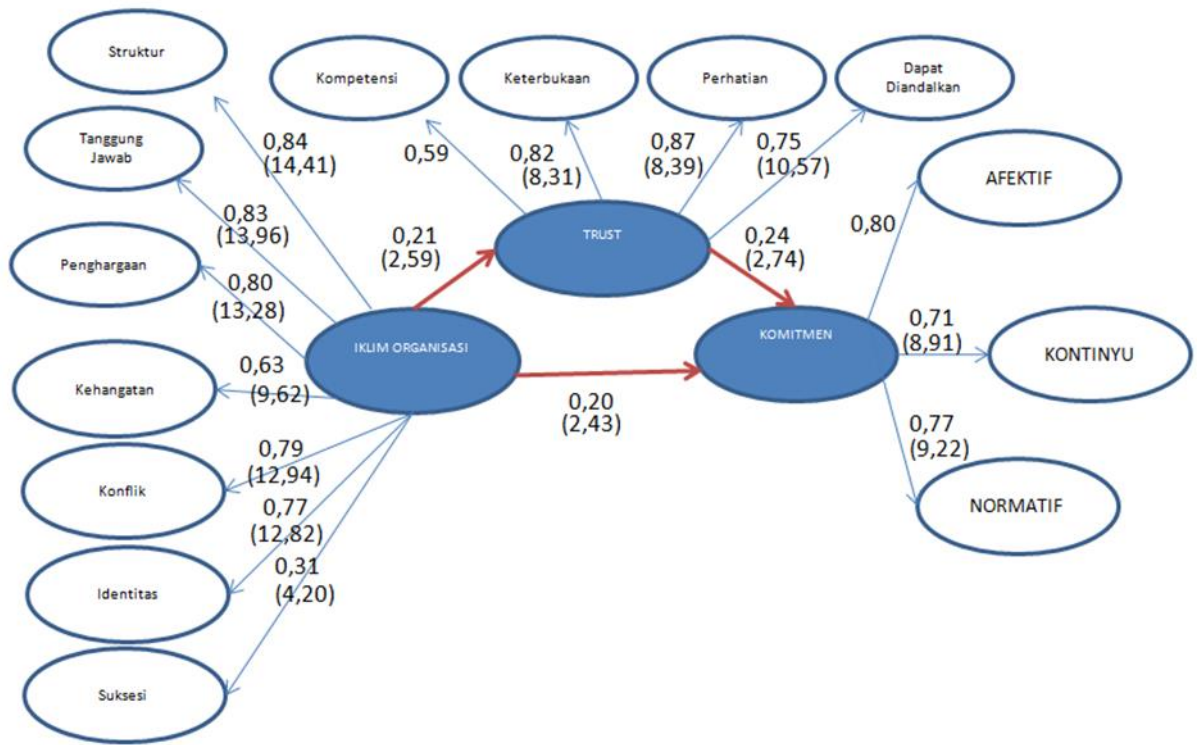
**Tabel 3. Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

	Variabel	LF	T	Error Variance	$\Lambda^2$	CR	VE	CR $\geq 0,70$	VE $\geq 0,50$	Keterangan	CR	VE	Keterangan			
Iklim Organisasi	Struktur	0.84	14.41	0.29	0.71	0.71	0.71	0.88	0.53	Akurasi cukup tepat dan Reliabilitas sangat baik	0.94	0.56	Apabila dilihat berdasarkan nilai CR yang di atas 0,70 maka ketepatan mengambil data baik. Demikian pula dari nilai VE yang diatas 0,5 maka kemampuan dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten sudah sesuai standar yang diharapkan			
	Tanggung Jawab	0.83	13.96	0.31	0.69	0.69	0.69									
	Penghargaan	0.80	13.28	0.36	0.64	0.64	0.64									
	Kehangatan	0.63	9.62	0.60	0.40	0.40	0.40									
	Konflik	0.79	12.94	0.38	0.62	0.62	0.62									
	Identitas	0.77	12.82	0.41	0.59	0.59	0.59									
	Suksesi	0.31	4.20	0.90	0.10	0.10	0.10									
KOMITMEN	Afektif	0.8		0.36	0.64	0.64	0.64	0.80	0.58	Akurasi tepat dan Reliabilitas sangat baik						
	Kontinyu	0.71	8.91	0.50	0.50	0.50	0.50									
	Normatif	0.77	9.22	0.41	0.59	0.59	0.59									
TRUST	Kompetensi	0.59		0.65	0.35	0.35	0.35	0.85	0.58	Akurasi tepat dan Reliabilitas cukup baik						
	Keterbukaan	0.82	8.31	0.33	0.67	0.67	0.67									
	Perhatian	0.87	8.39	0.24	0.76	0.76	0.76									
	Dapat Diandalkan	0.75	10.57	0.44	0.56	0.56	0.56									

Pada Tabel 3 diatas menunjukkan bahwa, Nilai *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extraction* (VE) model adalah 0,94 dan 0,56. Nilai CR yang dihasilkan mengindikasikan keakurasian responden dalam mengisi data diatas standar nilai yang ditentukan yaitu 0,7. Nilai VE sebesar 0,56 yang berarti masih diatas standar nilai yang ditentukan yaitu 0,50 menjelaskan bahwa semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk yang dipakai sebagai *observed variable* mampu menjelaskan hubungan antar konstruk dengan variabel laten yang dibentuknya.

### Hasil Hubungan Kausalitas

Hasil estimasi semua hubungan kausal penelitian bisa dilihat pada hasil output LISREL 8.70 berikut ini:



Chi Square =196.60 , df=71, P-value=0.0000 RMSEA = 0.094

**Gambar 2. Standardized Loading Factor dan (t-hitung)**

Dari hasil output LISREL 8.70 persamaan hubungan kausal di atas, dapat dilihat bahwa nilai t-hitung yang lebih besar dari z tabel yang artinya koefisien lintasan tersebut adalah signifikan. Berikut ini adalah tabel ringkasan dari t-hitung dan z-tabel pada model structural.

**Tabel 4. Hasil Evaluasi SEM dan Nilai T-Hitung**

Lintasan	Koefisien Lintasan	t-hitung	z-tabel	Keterangan
Iklim Organisasi → Rasa Percaya	0.21	2.59	1,96	Signifikan
Rasa Percaya → Komitmen	0.24	2.74	1,96	Signifikan
Iklim Organisasi → Komitmen	0.20	2.43	1,96	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis output software LISREL terhadap model struktural tersebut diatas maka diperoleh persamaan struktural, yakni:

Persamaan Struktural atau Structural Equations 1

$$\text{Rasa Percaya} = 0,21 * \text{Iklim Organisasi} + 0,98$$

Persamaan Struktural atau Structural Equations 2

$$\text{Komitmen} = 0,24 * \text{Rasa Percaya} + 0,20 * \text{Iklim Organisasi} + 0,91$$

Dari penjelasan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan Full Model merupakan Fit Model yang dapat diterima. Dengan demikian hipotesis fundamental analisis SEM dalam penelitian ini diterima yang artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dari variabel

teramati dengan matrik kovarian dari model yang dispesifikasikan (implied covarian matrix). Hal ini menunjukkan bahwa dua persamaan struktural yang dihasilkan oleh fit model (full model) dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel eksogen dengan endogennya. Sedangkan, besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen akan dilakukan pengujian statistik sehingga dapat diketahui variabel independen mana saja yang berpengaruh signifikan dan paling dominan mempengaruhi variabel dependennya.

**Tabel 5. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total antar Variabel**

<b>Lintasan</b>	<b>Langsung</b>	<b>Tidak Langsung</b>	<b>Total</b>
Iklm Organisasi Terhadap Rasa Percaya	0,21	-	0,21
Rasa Percaya Terhadap Komitmen	0,24	-	0,24
Iklm Organisasi Terhadap Komitmen	0,20	-	0,20
Iklm Organisasi Terhadap Rasa Percaya melalui Komitmen	-	0,0504	0,2604

Pengaruh langsung komitmen terhadap kinerja memiliki koefisien path sebesar 0.21 dengan absolut t hitung 2,59 . Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 0,05 yaitu 1,96 maka artinya pengaruh Iklm organisasi terhadap rasa percaya signifikan dan positif. Iklm organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap rasa percaya

Pengaruh langsung komitmen terhadap motivasi memiliki koefisien path sebesar 0,24 dengan t hitung 2,74. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 0,05 yaitu 1,96 maka artinya pengaruh rasa percaya terhadap komitmen signifikan dan positif. Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan rasa percaya yang kuat dari para karyawan akan langsung berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Rasa percaya mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen

Pengaruh langsung komitmen terhadap kepuasan memiliki koefisien path sebesar 0,20 dengan t hitung 2,43. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan alpha 0,05 yaitu 1,96 maka artinya pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen signifikan. Iklm organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen.

Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan suatu komparasi yang mengarah pada lebih besarnya pengaruh langsung iklim organisasi terhadap rasa percaya yaitu sebesar 0,21 dan pengaruh secara tidak langsung iklim organisasi terhadap rasa percaya yang melalui Komitmen sebagai mediasi sebesar 0,0504.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Iklim Perusahaan terhadap Rasa Percaya**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim Perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Rasa Percaya. Hal ini sesuai dengan hasil observasi dan wawancara yang menunjukan ikatan yang kuat dan rasa percaya dalam organisasi ditentukan oleh iklim dalam perusahaan yang diwakili oleh dimensi - dimensi seperti Struktur, tanggung jawab, penghargaan, kehangatan, konflik dan identitas. Wewenang dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan meningkatkan rasa kepercayaan karyawan, begitu juga hubungan yang hangat dalam perusahaan. Begitu pula dengan cara perusahaan menangani dan menerima perbedaan pendapat baik antara atasan dan bawahan tanpa mengakibatkan konflik, akan mempengaruhi rasa percaya dalam sebuah perusahaan (Notter dan Blair 2004).



Selain itu aturan-aturan dan kebijakan dalam perusahaan juga akan mempengaruhi rasa percaya. Aturan yang perusahaan yang mengikat dan berlaku kepada seluruh anggota perusahaan tanpa adanya diskriminasi (Starnes, Truhon, McCarthy 2010) menumbuhkan rasa percaya dalam perusahaan. Dimensi lain dalam iklim perusahaan yang berpengaruh terhadap rasa percaya yaitu *reward* atau penghargaan, Ferrin dan Dirk (2010) menyatakan bahwa dengan adanya penghargaan baik dalam bentuk materil maupun imateril akan meningkatkan rasa percaya antar anggota organisasi.

Dimensi lain iklim perusahaan yang mempengaruhi rasa percaya adalah kehangatan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil observasi, salah satu yang menimbulkan rasa percaya antara karyawan adalah hubungan yang akrab dan hangat antara karyawan.

### **Pengaruh Rasa Percaya terhadap Komitmen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rasa Percaya berpengaruh signifikan terhadap Komitmen karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang disebutkan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Paine (2007) dan Swanson (2014 ) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Rasa Percaya dan komitmen karyawan terhadap perubahan. Ada pula beberapa cara pandang secara umum yang menyatakan bahwa baik komitmen dan rasa percaya adalah sebuah proses yang diciptakan melalui interaksi simbolis antara pelaku pelaku yang memiliki rasa saling percaya, dimana dalam perjalanan waktu akan mempengaruhi komitmen organisasi (Tyler dan Doerfel 2006). Dalam penelitian ini rasa percaya terhadap kompetensi rekan kerja maupun atasan merupakan alasan terkuat karyawan untuk tetap berkomitmen dalam organisasi. Tentu anggota perusahaan akan ragu berkomitmen dalam perusahaan apabila mereka tidak yakin bahwa atasan mereka dan rekan kerja mereka memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan.

Dimensi lain dari rasa percaya yang berhubungan dengan komitmen adalah keterbukaan informasi yang merupakan salah satu dimensi dalam rasa percaya yang membuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan akan merasa percaya apabila informasi mengenai perusahaan diberikan secara jelas. Sehingga mereka mengetahui kearah mana perusahaan akan dibawa. Dengan kejelasan informasi ini akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan dimensi andal, artinya baik rekan kerja dan atasan dapat diandalkan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga anggota perusahaan tetap berkomitmen. Dimensi terakhir dalam rasa percaya adalah perhatian yang artinya sesama karyawan dan antara atasan dan bawahan saling memperhatikan satu sama lain dan membuat komitmen karyawan kuat terhadap perusahaan. Selain itu berdasarkan observasi dan wawancara, hubungan saling percaya terutama antara karyawan-karyawan yang lebih dari lima tahun bekerja di perusahaan sangat kuat.

### **Pengaruh Iklim Perusahaan terhadap Komitmen**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim perusahaan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen karyawan. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Iqbal (2005) , Barry (2008) dan Bhaesahjsangsuan (2010) yang menyatakan ada hubungan yang signifikan antara iklim perusahaan dan komitmen. Tetapi untuk kondisi di PT Suryajaya Teknotama iklim perusahaan yang terdiri dari dimensi-dimensi struktur, tanggung jawab, penghargaan, kehangatan, konflik dan identitas ditambah suksei ternyata memberikan pengaruh signifikan terhadap karyawan untuk berkomitmen terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan faktor komitmen karyawan lebih banyak ditentukan berdasarkan masa kerja karyawan terutama di level Supervisor keatas yang rata-rata lebih dari lima tahun. Karyawan yang bekerja lama ini memiliki hubungan yang sangat erat secara pribadi dengan pemilik perusahaan. Sehingga mereka memiliki komitmen yang sangat kuat dalam perusahaan. Selain itu berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SEM, dimensi paling dominan dalam perusahaan untuk komitmen adalah *Normatif* dan kontinu.

## KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Iklim Perusahaan mempunyai hubungan positif signifikan terhadap rasa percaya.
2. Rasa percaya mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.
3. Iklim Perusahaan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap komitmen karyawan
4. Perhitungan pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh total antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen lebih optimal adalah dengan meningkatkan iklim perusahaan melalui rasa percaya dalam perusahaan.

## SARAN

Sedangkan saran-saran yang dapat diberikan terkait penelitian ini adalah :

1. Untuk meningkatkan dimensi kompeten dalam rasa percaya perusahaan harus terus menerus melakukan peningkatan kompetensi karyawannya, baik kemampuan teknis ataupun *soft skill* seperti supervisory atau kepemimpinan. Sehingga sumber daya manusia perusahaan mampu menjawab tantangan persaingan.
2. Perusahaan juga perlu menginformasikan hal-hal yang terkait kebijakan dan strategi perusahaan secara terbuka, sehingga tidak timbul isu-isu negatif yang membuat moral pekerja menjadi turun. Dengan informasi yang terbuka, anggota perusahaan akan mengerti dengan jelas kearah mana perusahaan akan dibawa dan kontribusi apa yang diharapkan perusahaan dari anggota perusahaan.
3. Perusahaan perlu memberikan perhatian dan memberikan penghargaan terhadap kinerja yang baik dari anggota perusahaan. Salah satunya dengan membuat reward system dalam perusahaan. Ungkapan penghargaan tidak hanya dalam berbentuk materi, ucapan terima kasih dan tepukan di punggung untuk momen-momen tertentu cukup memberi rasa percaya antara anggota perusahaan
4. Mempromosikan rasa saling menghormati, baik antara karyawan dan atasan serta bawahan. Dengan melakukan cara berkomunikasi yang baik, dan mau mendengarkan orang lain
5. Menghargai komitmen yang telah dilakukan dengan menjaga janji yang telah dibuat. Baik antara karyawan dengan perusahaan maupun atasan dengan bawahan dan sebaliknya

Penelitian ini dibuat untuk mengembangkan penelitian tentang komitmen karyawan dalam manajemen sumber daya perusahaan dengan faktor yang mempengaruhinya, yakni iklim organisasi dan rasa percaya. Sementara itu masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi komitmen karyawan selain yang telah diteliti dalam penelitian ini.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah objek penelitian yang populasinya terbatas sehingga kondisi yang berbeda dengan obyek jenis industri yang berbeda, obyek yang lain dan jumlah populasi yang lebih banyak dapat memberikan hasil yang berbeda pula. Saran untuk penelitian berikutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel variabel baru seperti kinerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Becker, H.S. 1960. *Notes on the concept of commitment*. American Journal of Sociology, 66,32-42.
- Cristhoper, Scott Paine. 2007. *The Relationship Among Interpersonal And Organizational Trust And Organizational Commitment*. Marshall Goldsmith School Of Management
- Dirks, K.T & Ferrin D.L (2002), *Trust in Leadership : Meta analytical finding and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology
- Furnham, L. & Goodstein, R. 1997. *The organizational climate questionnaire (OCQ)*. Annual: Volume 2, Consulting, 29, 163-181.

- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. Psychological Bulletin, 81,1096–1112.
- Jamie Notter and Madelyn Blair 2004,"*Conflict and Trust: Expressions of Culture and Keys to Organizational Success*", Journal of Association Leadership
- Junandi, Sri dan Maryono. 2012.*Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pustakawan Universitas Gadjah Mada*, Yogyakarta.
- Kelley-Swanson,Shawna. 2014. *The Effects of Perceived Organizational Support and Trust on Organizational Commitment*
- Koeszegi, Sabine T. 2004."*Trust-building strategies in inter-organizational negotiations*", Journal of Managerial Psychology , Vol. 19 Iss: 6, pp.640.
- Lewicki, Roy J. and Barbara Benedict Bunker. 1995. "*Trust in Relationships: A Model of Development and Decline*," in Conflict, Cooperation, and Justice, Eds. Barbara Benedict Bunker, Jeffrey Z. Rubin and Associates, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Litwin, George H., Robert A. Stringer, Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Macmahon, Juliet et.al.2009. *Examining Climate in the Context of a Changing Healthcare System; The particular Case of an Intellectual Disability Service Provider in Ireland*. University of Limerick Ireland.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Mayer, Roger c. et.al. 1995.*An Integrative Model Of Organizational Trust*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Mishra, K. Aniel. 1996. "*Organizational Responses To Crisis: The Centrality Of Trust*". Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 1996. 261-287.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C & Blum, M. 1988. "*Work Commitment Among Departement of Transformation Employees, Profesional Notes*," Review of Public Personnel Administration, Vol 8, No.3, p. 96-104.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. London: Academic Press Inc.
- Marya L. Doerfel, (2006) "*Competitive and cooperative conflict communication climates: The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization*", International Journal of Conflict Management, Vol. 17 Iss: 2, pp.129 – 153

Wim, J. Nijhof, Margriet J. de Jong, Gijs Beukhof, 1998. "*Employee commitment in changing organizations: an exploration*", Journal of European Industrial Training, Vol. 22 Iss: 6, pp.243 – 248.

Wirawan. 2010. *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Prilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Rajawali Pers.